

Jurnal

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Educational Leadership Journal

Manajemen Strategik Pengembangan Sumberdaya
Manusia Perguruan Tinggi

Qomari Anwar

Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan
Kepala Sekolah Terhadap Pengelolaan Sekolah

Onny Fitriana

Dimensi Politik dan Kebijakan Pendidikan

Abdul Madjid Latief

Akreditasi Institusi Pendidikan :
Kebijakan Strategis dalam Menjawab Tantangan
Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi

Martini Jamaris

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik,
Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen dengan
Produktivitas Kerja Ketua Program Studi pada Universitas
Swasta di Jakarta Timur

Sri Astuti

Strategi Kepemimpinan dalam Mengembangkan Sumber
Daya Manusia Pendidikan Profesional

Rugaiyah

Kepemimpinan Efektif

Supandi

JURNAL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	Vol 1	No 1	Hal 1-88	Jakarta, Juni 2009	ISSN 2086 - 2881
---	-------	------	----------	--------------------	-------------------------

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananm- langan, dan Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi pada Universitas Swasta di Jakarta Timur

Sri Astuti

Dosen Magister Administrasi Pendidikan PPs Uhamka

Abstract

The objective of the research is to study the relationships of Strategic Planning Competence, Adversity Quotient, and Lecturer Empowerment with Work Productivity of the Head of Study Program in Private University. The research was conducted at the private university with a sample of 60, selected randomly. The research concludes that there is a positive correlation between: (1) Strategic Planning Competence and Work Productivity; (2) Adversity Quotient and Work Productivity; (3) Lecturer Empowerment and Work Productivity. Furthermore, there is positive correlation between (4) Strategic Planning Competence, Adversity Quotient, and Lecturer Empowerment with Work Productivity. Based on the results, Work Productivity could be enhanced by improving Strategic Planning Competence, Adversity Quotient, and Lecturer Empowerment.

Key Words: Strategic Planning Competence, Adversity Quotient, Lecturer empowerment, Work Productivity

Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu pranata sosial yang penting bagi terciptanya kehidupan masyarakat yang demokratis, harus diberdayakan bersama-sama dengan pranata hukum, pranata sosial-budaya, ekonomi dan politik. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa pranata pendidikan masih terlalu lemah sehingga kurang mampu membangun masyarakat belajar. Masyarakat belajar ditandai dengan besarnya perhatian dan partisipasi semua komponen masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai suatu gerakan rekonstruksi sosial. Akibatnya, persoalan-persoalan kemasyarakatan yang

muncul, seperti disintegrasi sosial, konflik antar-etnis, kekerasan, penyalahgunaan obat-obat terlarang, pola hidup konsumtif dan hedonistik tidak dapat segera ditangani secara tuntas. Oleh sebab itu, untuk pelaksanaan otonomi pendidikan saat ini dan masa yang akan datang perlu dibangun dan dikembangkan sistem pendidikan nasional atas dasar kesadaran kolektif bangsa dalam rangka ikut memecahkan berbagai masalah sosial yang dihadapi bangsa Indonesia.

Salah satu perubahan mendasar dari reformasi pendidikan adalah lahirnya UU No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

Nasional (sidiknas), serta UU Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005. Ke tiga undang-undang tersebut membawa perspektif baru yang amat revolusioner dalam konteks perbaikan sektor pendidikan dan mendorong pendidikan sebagai urusan publik dan urusan masyarakat secara umum dengan mengurangi otoritas pemerintah baik dalam kebijakan kurikulum, manajemen maupun berbagai kebijakan pengembangan institusi pendidikan itu sendiri. Arah reformasi pendidikan di awal abad ke-21 adalah demokratisasi dalam pengembangan dan pengelolaan pendidikan, didukung oleh masyarakat sebagai kontributor penyelenggaraan pendidikan.

Perguruan Tinggi sebagai penyelenggara pendidikan merupakan lembaga pendidikan yang melaksanakan fungsi Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu darma pendidikan dan pengajaran, darma penelitian dan darma pengabdian kepada masyarakat. Sehubungan hal tersebut, Perguruan Tinggi membangun struktur organisasi mulai tingkat Universitas sampai dengan Fakultas. Penstrukturan tersebut, dimaksudkan untuk melaksanakan fungsi manajemen Universitas. Di tingkat Fakultas, Program Studi sebagai ujung tombak mempunyai kedudukan strategis mengelola seluruh kegiatan Program Studi.

Program Studi, yang dipimpin oleh Ketua Program Studi, selain melaksanakan Tridarma perguruan tinggi, ia pun memiliki tugas pokok dan tanggung jawab atas program studi secara efektif dan efisien. Tugas pokok Ketua Program Studi adalah memimpin pembinaan dan pengembangan program studi secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan jasa-jasa perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya, sedangkan mengenai tanggung jawab Ketua Program Studi bertanggung jawab atas semua tugas pengelolaan Program Studi kepada Dekan, dan bila diminta juga kepada pimpinan

perguruan tinggi, baik secara akademik dan hukum maupun moral. Untuk menjalankan semua itu, menurut *Tampubolon (2001: 196-197)* tentunya diperlukan beberapa kemampuan dan strategi, guna mencapai produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang dimaksud adalah hasil kerja Ketua Program Studi dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, pengelolaan program studi, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan program studi, sedangkan kemampuan dan strategi yang dimaksud di antaranya kepemimpinan, komitmen, motivasi kerja, pengetahuan, sikap, keterampilan, kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, pemberdayaan, pelayanan bermutu, kinerja dosen, kualitas forum dosen, perkembangan teknologi, kondisi fisik, sosial, ekonomi, pembagian tugas, struktur organisasi, iklim kerja, kepangkatan dan jabatan akademik, jiwa wirausaha, kepemimpinan manajerial dekan, pembinaan dekan, pendidikan dan latihan, budaya kerja, pemahaman gender, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual. Hal tersebut, masuk dalam faktor internal dan eksternal yang diduga mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja.

Hasil pengamatan pendahuluan tentang hasil akreditasi Program Studi ditemukan bahwa Ketua Program Studi yang memperoleh nilai C adalah Program Studi yang dipimpin oleh Ketua Program Studi yang kurang memiliki kemampuan menyusun perencanaan strategik, kurang optimal mengatasi kesulitan dalam kerja, dan belum melaksanakan pemberdayaan. Dan sebaliknya, yang memperoleh nilai A adalah Program Studi yang dipimpin oleh Ketua Program Studi yang memiliki dan melakukan hal tersebut.

Kondisi demikian, tidak bisa disalahkan kepada satu atau dua orang pimpinan struktural saja, melainkan sistem manajemen fakultas

yang harus dibenahi. Namun demikian, dikarenakan Ketua Program Studi sebagai pejabat struktural yang bertugas mengelola langsung Program Studinya, maka suka-tidak-suka, ia harus bertanggungjawab dengan kondisi yang mencemaskan itu.

Hasil pengamatan tersebut, didukung oleh beberapa konsep yang mengatakan bahwa kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dapat mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi. Perencanaan strategik adalah proses sistemik yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan di antara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan organisasi. Perencanaan strategik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi.

Perencanaan strategik mengandaikan bahwa sebuah organisasi itu harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Tahap-tahap dasar proses perencanaan strategik, mulai bersiap-siap, mempertegas visi dan misi, menilai lingkungan, menyepakati prioritas-prioritas, penulisan rencana strategik, melaksanakan rencana strategik dan mengevaluasi.

Perencanaan strategik, perencanaan operasional dan perencanaan jangka panjang adalah jenis perencanaan yang masing-masing tahapan dan fungsinya berbeda. Namun di lapangan masih ada Ketua Program Studi yang belum memahami dan menyusunnya secara berbeda sesuai dengan tuntutan zaman. Situasi demikian dimungkinkan mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi, karena dianggap tidak segera menjawab

perubahan lingkungan yang begitu cepat, dinamis dan sulit diramal. Berdasarkan hal tersebut, maka dituntut seorang Ketua Program Studi untuk mampu menyusun segala jenis perencanaan, terutama perencanaan strategik guna dijadikan salah satu alat atau strategi peningkatan produktivitas kerja Program Studi.

Selain kemampuan menyusun perencanaan strategik, faktor lain yang dianggap mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi adalah pemberdayaan yang dilakukan oleh Ketua Program Studi. Pemberdayaan memberikan perspektif dan peluang baru bagi sebagian orang untuk kreatif, inovatif dan mengembangkan diri. Orang-orang yang diberdayakan akan merasakan adanya kejelasan tujuan, dukungan moral, keadilan, pengakuan, kerjasama tim, partisipasi, komunikasi dan lingkungan kondusif yang diciptakan oleh pimpinan. Apabila pemberdayaan tidak berkembang dengan baik, maka menurut *Tampubolon (2001: 170)*, merupakan salah satu sebab pokok mutu perguruan tinggi menjadi rendah.

Pimpinan yang mau dan mampu menerapkan pemberdayaan, akan menciptakan dan mengembangkan situasi menang-menang sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, dengan cara menyatukan tujuan dan misi perorangan dengan misi organisasi. Dan terus menerus semangat digerakkan dalam diri orang-orang yang memiliki bakat, kecerdikan, dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apa pun secara konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk mencapai nilai, visi dan misi bersama. Pemberdayaan yang diterapkan adalah memberikan hak kepada seseorang untuk membuat keputusan dan mengerjakan program kerja sesuai tujuan organisasi dalam rangka mencapai produktivitas kerja.

Namun demikian, tidak semua pimpinan

mau dan mampu menerapkan pemberdayaan. Pemberdayaan yang diterapkan tidak memberikan hak kepada seseorang untuk membuat keputusan dan mengerjakan program kerja sesuai tujuan organisasi, sulitnya melaksanakan pemberdayaan akhirnya membiarkan anak buah tidak memiliki sikap positif dalam menghadapi tantangan dan cenderung tidak kreatif. Pola pikir yang tidak memberikan pemberdayaan semacam ini menghambat program studi mendayagunakan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini disebabkan beberapa faktor penghambat, di antaranya: sikap, paradigma, tindakan, umpan balik dan lingkungan tidak kondusif. Berdasarkan dampak positif dan negatif penerapan pemberdayaan, alangkah baiknya ketua program studi mau dan mampu menerapkan pemberdayaan guna meningkatkan produktivitas kerja Ketua Program Studi.

Setelah kemampuan menyusun perencanaan strategik dan pemberdayaan yang dilakukan oleh ketua program studi, masih ada satu faktor yang diduga mempengaruhi produktivitas kerja yaitu ketahananmalangan. Ketahananmalangan mempunyai tiga bentuk. *Pertama*, ketahananmalangan adalah satu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan. *Ke dua*, ketahananmalangan adalah suatu ukuran untuk mengetahui respons seseorang terhadap kesulitan. *Ke tiga*, ketahananmalangan adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons seseorang terhadap kesulitan, yang akan berakibat memperbaiki efektivitas pribadi dan profesional.

Intinya ketahananmalangan adalah daya respon seseorang mengatasi kesulitan. Dalam kenyataannya masih ditemukan ketua program studi yang benar-benar stres menghadapi masalah dan kesulitan, mereka berharap tidak ingin bertemu dengan masalah dan kesulitan,

ini hal yang tidak mungkin, karena yang benar adalah bagaimana ketua program studi mampu mengatasi kesulitan dengan cara merubahnya menjadi kesuksesan. Jika demikian, maka diduga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, walaupun menjalankan tugasnya diyakini terus menerus menemui masalah dan kesulitan dengan tingkat yang berbeda, dipastikan ketua program studi yang memiliki ketahananmalangan akan meraih sukses, karena mereka mampu merubah tantangan menjadi kenyataan.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah produktivitas kerja, perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan, dianggap layak untuk diteliti. Keempat masalah tersebut, setelah diteliti diharapkan dapat memberikan pencerahan dan langkah dalam rangka menuju universitas research dan pencapaian indikator MDG'S 2015. Dengan demikian judul penelitian adalah "Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi pada Universitas Swasta di Jakarta Timur".

Deskripsi Teoritik

Produktivitas Kerja

Produktivitas menurut *Dewan Produktivitas Nasional (1986: 280)* mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Pandangan ini memerlukan landasan mentalitas berupa kesadaran akan kualitas dan penghargaan terhadap sesama manusia, serta semangat kelompok yang kuat untuk meningkatkan mutu organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan ini memfokuskan pada penggunaan sumber daya manusia sebagai bagian dari keseluruhan

sumber daya yang digunakan dalam produktivitas. Penggunaan sumber daya dalam produktivitas dinyatakan *Drucker (2002: 50)*, satu sumber daya tidak dapat menggantikan sumber daya yang lain, jadi harus membuat semuanya produktif. Demikian pula *Stevenson (1996: 40)* menyatakan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan. Pencapaian hasil yang dimaksud melalui gerak dinamis seseorang dalam bekerja.

Seseorang yang bekerja dengan sikap mental yang baik akan mencapai produktivitas yang tinggi. Menurut *Umar (1998: 10-11)*, produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Sedangkan *Gupta (2002: 31)* lebih menfokuskan pada efisiensi sebagai ukuran produktivitas dari proses transformasi. Dimensi *pertama* adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh sasaran dapat dicapai. Dimensi *ke dua* yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya.

Dengan demikian, menurut *Aroef (2005: 26)*, apabila pengertian efektivitas digabungkan dengan pengertian efisiensi dalam bekerja, maka akan diperoleh pengertian produktivitas kerja. Artinya, seseorang yang bekerja semakin produktif akan selalu berupaya untuk semakin meningkatkan efektivitas kerjanya dalam

menghasilkan dengan selalu berusaha mengadakan penghematan penggunaan sumber-sumbernya dalam bekerja. Sehingga, produk atau jasa yang dihasilkan dapat memiliki daya saing yang tinggi di pasar.

Salah satu masukan sebagai faktor produksi selain mesin, bahan baku, energi adalah tenaga kerja. Faktor-faktor produksi ini secara sendiri-sendiri disebut dengan produktivitas parsial. Untuk peristilahan tenaga kerja sering pula disebut produktivitas tenaga kerja. Menurut *Kopelman (1986: 3)*, produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peranserta tenaga kerja per satuan waktu. Produktivitas bukanlah membuat individu bekerja lebih lama atau lebih keras. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, dari investasi yang bijaksana, dari teknologi baru, dari teknik yang lebih baik, dari efisiensi yang tinggi. Dengan kata lain, dari pelaksanaan manajemen yang lebih baik. Di luar ini, produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara memadai untuk gaji yang memadai. Selanjutnya, menurut *Dewan Produktivitas Nasional (1986: 281)* dikatakan bahwa peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk: *pertama*, jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumberdaya yang sama; *ke dua*, jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, dan; *ke tiga*, jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Sejalan dengan itu, *Burner* mendefinisikan produktivitas sebagai hasil yang diperoleh seseorang (www.gayahidupdigital.com). Orang yang produktivitasnya tinggi adalah orang yang mencapai banyak hasil dalam hidupnya, semakin tinggi tingkat produktivitasnya berarti

semakin banyak hasil yang dicapai. Artinya, produktivitas dikatakan meningkat jika dapat menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama, atau jika dapat menghasilkan sama banyak dalam jangka waktu yang lebih singkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan *Anoraga* (2001: 52) yang menyatakan bahwa arti sebenarnya dari produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang digunakan.

Adam dan Ronald (1996: 27) menyatakan bahwa produktivitas didefinisikan sebagai pencapaian tujuan melalui hasil jam kerja pekerja dengan mempertimbangkan kualitas. Jadi, dalam menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Jika seseorang menghasilkan 20 satuan produk bulan yang lalu, dan sekarang dihasilkan 22 satuan, maka dikatakan produktivitasnya naik 10%. Jika, seseorang menghasilkan 20 satuan produk bulan lalu dan sekarang tetap 20 satuan, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat. Demikian pula, dengan pendapat *Mulyadi dan Setyawan* (2001: 632), yang mengatakan bahwa pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas. Pengukuran produktivitas dapat bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik.

Lain dari itu, *Herrick* (1990: 353) mengatakan bahwa pada beberapa kantor, produktivitas didefinisikan sebagai sejumlah berkas tertentu yang diproses setiap hari, mereka mengadopsi tingkah laku yang membiarkan mereka untuk memproses sejumlah berkas. Sejalan dengan itu, *Richardson*

(2002: 66) mengatakan bahwa umumnya tingkat produktivitas berdasarkan jumlah pekerja dan waktu produksi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi mempertahankan atau mendukung sebuah barang atau jasa bukan hanya pekerja. Jadi, pelibatan pekerja dipandang sebagai bagian dari penggunaan keseluruhan sumber daya yang harus terus bergerak produktif guna pencapaian produktivitas yang tinggi. Menurut *Latham dan Wesley* (1984: 45), produktivitas digunakan tidak hanya untuk mesin-mesin, tetapi juga untuk tenaga kerja yang merancang, memelihara, dan mengoperasikan alat-alat atau mengelola aliran kerja, intinya tenaga kerja individu adalah kunci dari produktivitas. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya adalah hasil karya manusia.

Islam menganjurkan kepada manusia untuk bekerja secara bersungguh-sungguh. Allah SWT berfirman: "Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya." (al-Insyiqaaq: 6); "Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu..." (at-Taubah: 105). Manusia dituntut agar bersyukur kepada Allah SWT dengan cara beriman kepada-Nya atas nikmat yang telah di anugerahkan-Nya. Nikmat tersebut menurut *Mursi* (1997: 33), yaitu: pertama, Allah SWT telah memberi kesempatan kepada manusia untuk bekerja secara produktif dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah ini bergantung pada pekerjaan yang dilakukan oleh manusia sendiri di samping menyandarkan diri kepada kehendak-Nya; *ke dua*, kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup di dalamnya. Bertawakal kepada Allah SWT berarti

mendayagunakan seluruh potensi untuk memikirkan cara-cara yang benar dan tepat dalam melakukan pekerjaan. Proses kerja dimulai dengan bertawakal kepada Allah dan bersandar kepada-Nya untuk memperoleh pertolongan. Jadi, bertawakal kepada Allah dan bersandar kepada-Nya dipadukan dengan tujuan, perencanaan, program, dan pelaksanaan kerja.

Fromm (1955 :177-184) membatasi lima klasifikasi kepribadian manusia, sebagai berikut: *pertama*, kepribadian yang selalu bersikap pasrah dan pasif; *ke dua*, kepribadian berbakat; *ke tiga*, kepribadian yang bersifat lemah iman terhadap setiap perolehan sesuatu dari luar; *ke empat*, kepribadian berorientasi pasar, dan; *ke lima*, kepribadian produktif. Selanjutnya, Fromm berpendapat bahwa manusia bukan hanya makhluk berakal dan makhluk sosial, tetapi juga makhluk produktif. Untuk hidup, ia harus memproduksi. Dengan mengeksplorasi daya imajinasi, manusia dapat mengubah bahan mentah menjadi hasil produksi. Pemahaman ini tidak terbatas pada produksi material belaka, melainkan lebih luas lagi, yaitu kemampuan manusia untuk mendayagunakan potensi rasio, perasaan, indera, dan fasilitas-fasilitas lain pada dirinya. Jika seseorang mampu mengembangkan potensi, berarti ia berkepribadian produktif, yakni mampu berpikir bebas dan kritis. Ia merasa, mengindera lingkungan sekitar dan mempengaruhinya, menghormati diri dan sahabat-sahabatnya, mengupayakan kelayakan hidup dengan prinsip keseimbangan, yakni tanpa depresi dan stres, serta menikmati pekerjaan alamiah dan seni. Dengan kata lain, mampu memantapkan dan mengaktualisasikan diri serta mengambil hal-hal positif dalam kehidupan.

Menurut Benardin dan Russel (1943: 40), faktor penentu besar kecilnya produktivitas suatu instansi, adalah pengetahuan,

keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku. Selanjutnya Al-Bahi (1979: 79-80), mengatakan terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang produktif: *pertama*, mendayagunakan potensi yang telah dianugerahkan Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan, dan memproduksi; *ke dua*, bertawakal kepada Allah, berlandung, dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan; *ke tiga*, percaya kepada Allah bahwa Ia mampu menolak bahaya kesombongan, dan kediktatoran yang memasuki lapangan pekerjaan.

Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis produktivitas kerja adalah hasil kerja seseorang dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan dimensi/indikator: (1) hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran; (2) hasil pelaksanaan penelitian; (3) hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat; (4) hasil pelaksanaan pengelolaan program studi, dan; (4) hasil pelaksanaan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Kemampuan Perencanaan Strategik

Kemampuan adalah kapasitas untuk melakukan sesuatu; kekuatan untuk maju. Dalam hal ini, kemampuan menekankan kekuatan berkembang untuk maju, yang dipengaruhi melalui pengalaman pendidikan sebagaimana bakat alam, tingkah laku, atau kebiasaan (www.standards.nctm.org). Kemampuan adalah kapasitas potensial dari seseorang untuk menggunakan keahlian, termasuk intelektual, dan fisik, seperti tingkah laku, penampilan, keahlian, bakat (www.wmich.edu). Kemampuan adalah karakteristik yang diindikasikan oleh kompetensi dalam sebuah bidang (www.wrightslaw.com). Satu dari enam dasar kualitas karakter: kekuatan, keahlian, keadaan fisik, kepandaian, kebijaksanaan dan karisma. Kemampuan ditentukan dengan jumlah nilai

(www.wizards.com). Kemampuan adalah kualitas atau suatu keadaan: kekuatan untuk maju, baik fisik, moral, intelektual, konvensional atau legal; kapasitas: keahlian atau kompetensi dalam mengerjakan sesuatu; kekuatan yang cukup, keahlian, sumber daya, dan lain-lain; dalam bentuk jamak, tingkah laku, bakat (www.bootlegbooks.com). Kualitas yang dapat membuat individu untuk melaksanakan tindakan, memecahkan masalah, atau membuat penyesuaian. Kemampuan mengacu pada penampilan potensi atau keahlian tertentu atau pengetahuan dalam jangka waktu tertentu (www.childrenwithchallenges.net).

Lain dari itu, menurut *Goetsch dan Davis* (1997: 74), perencanaan strategik adalah sebuah proses di mana suatu organisasi menjawab pertanyaan sebagai berikut: siapa kami? ke mana tujuan kami? bagaimana kami mencapai hal tersebut? apa yang harus kami capai? apa kelemahan dan kekuatan kami? apa peluang dan tantangan dalam lingkungan kami? Perencanaan strategik mencakup mengembangkan rencana tertulis yang meliputi komponen berikut: visi organisasi, misi organisasi, prinsip dasar, tujuan strategik yang lebih luas, dan rencana yang spesifik, proyek atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang lebih luas.

Sejalan dengan itu, *King dalam Gardner, Rachlin, dan Sweeny* (1986: 3), mengatakan bahwa elemen kunci dari perencanaan strategik adalah misi, tujuan dan hasil, serta strategi. Misi adalah sebuah pernyataan dari tujuan bisnis yang lebih luas dari perusahaan atau elemen perusahaan. Tujuan dan hasil adalah target yang lebih spesifik yang harus dicapai jika tujuan bisnis akan dilaksanakan, masing-masing harus dapat dicapai dan semuanya harus memperbaiki posisi kompetitif. Strategi adalah kumpulan program yang dirancang agar perusahaan dapat meraih hasil dan tujuannya. Lebih lanjut, *Goetsch dan Davis*, merumuskan bahwa perencanaan strategik adalah proses di mana

organisasi mengembangkan visi, misi, prinsip dasar, tujuan yang lebih luas dan strategis yang spesifik untuk mencapai tujuan yang lebih luas.

Menurut *Rowley, Lujan, dan Dolence* (1997: 14-15), perencanaan strategik adalah proses formal yang dirancang untuk membantu suatu identitas universitas dan mempertahankan kekuatan optimal dengan unsur yang paling penting dalam lingkungan di mana universitas berada. Lingkungan terdiri dari ekosistem politik, sosial, ekonomi, teknologi dan pendidikan, baik internal maupun eksternal dalam universitas. Lebih lanjut, menurut *Lerner* (1999: 3) sebuah proses perencanaan strategik dapat membantu mempersiapkan sebuah universitas untuk menghadapi tantangan yang muncul. Perencanaan strategik merupakan salah satu langkah penting yang dapat diambil universitas untuk menghadapi tantangan tersebut. Strategi adalah sebuah alat bagi universitas untuk menemukan keuntungan kompetitif dan tempat dalam lingkungan. Sejalan dengan itu, *Van Der Werff* (1999: 2) mengatakan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu disiplin ilmu, proses kreatif untuk menentukan bagaimana membawa organisasi saat ini menuju masa depan seperti yang diharapkan. Namun demikian, menurut *Fogg* (1994: 3), walaupun perencanaan strategik sepertinya merupakan suatu proses intelektual, analisis yang bersih, sebenarnya tidak hanya itu, elemen manusiawi juga sangat penting.

Menurut *Doerle* (1991: 37), perencanaan strategik membuat organisasi terfokus, karena hal itu merupakan proses yang dinamis, kegiatan yang terus-menerus dari analisis mandiri. *Steiner* (1979: 13-15) mengatakan bahwa perencanaan strategik adalah proses belajar yang terus menerus, tanpa henti, dialog organisasi, yang mencakup sampai mempertahankan seperangkat tujuan yang sebelumnya telah ditentukan. Perencanaan strategik bertujuan untuk merubah arah suatu

organisasi berpikir dan beroperasi, dan menciptakan pembelajaran organisasi. Ketika berhasil, hal itu mempengaruhi semua area dari operasi, menjadi bagian dari filosofi dan budaya organisasi. *Ansoff, Declerck, and Hayes (1976: 39)*, mengatakan bahwa hasil yang dikembangkan melalui percobaan, kesalahan dan pertukaran pengalaman, menjadi dikenal sebagai perencanaan strategis.

More dalam Bryson (2004: 6), mendefinisikan perencanaan strategis sebagai usaha yang terukur untuk menghasilkan putusan dan kegiatan mendasar yang membentuk dan membimbing suatu organisasi (atau entitas lain), apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sejalan dengan itu, *Gibson dan Ivancevich (1995: 72)*, mengatakan bahwa perencanaan strategik merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.

Menurut *Hitt (1990: 132)*, perencanaan strategik dilakukan untuk jangka waktu antara 3 sampai 5 tahun. Walaupun untuk kurun waktu 3 sampai 5 tahun, perencanaan strategik dapat dilakukan setiap tahun. Selanjutnya *Haines (2000: 7)* mengatakan bahwa perencanaan strategik dimulai dengan mengidentifikasi harapan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Harapan mereka dijadikan masukan dan pertimbangan untuk menetapkan maupun mengkaji ulang visi dan misi organisasi untuk 3 sampai 5 tahun ke depan. Dalam uraian misi organisasi dapat ditentukan bidang kegiatan organisasi, kelompok masyarakat yang menjadi sasaran kegiatan (*target audience*), dan prinsip-prinsip atau falsafah yang dianut dalam menjalankan kegiatan organisasi.

Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis kemampuan perencanaan strategik adalah kapasitas seseorang untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan

prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama, dengan dimensi/indikator: mampu merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, mampu melakukan analisis SWOT, dan mampu mengatur strategi.

Ketahananmalangan

Menurut *Stoltz (2000: 8)*, ketahananmalangan atau dikenal dengan istilah *Adversity Quotient (AQ)* adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan sanggup bertahan hidup. Dengan ketahananmalangan, seseorang bagai diukur kemampuannya dalam mengatasi setiap persoalan hidup untuk tidak berputus asa. *Ronnie (2006: 195)* menyatakan seseorang yang memiliki ketahananmalangan memiliki sebuah kebulatan hati untuk terus mendaki dalam mengatasi setiap persoalan hidupnya, meski tapak kaki bak tersayat belati.

Kemudahan dan kesulitan merupakan realita hidup yang pasti dihadapi. Sebagai manusia, berkewajiban melakukan yang terbaik, yaitu mencari jalan-jalan kemudahan dan menghindari pintu-pintu kesulitan. Untuk itu, perlu memahami faktor-faktor yang menimbulkan kesulitan hidup. Hal ini sangat penting agar dapat menyikapi kesulitan-kesulitan sesuai situasi dan kondisinya. Menurut *Waskito (2007: 7-14)*, beberapa faktor kesulitan hidup, antara lain: "Kesulitan sebagai ujian keimanan; kesulitan sebagai resiko perjuangan; kesulitan terjadi karena kemalasan; kesulitan terjadi karena kemaksiatan."

Banyak orang merasa berat dalam menghadapi kesulitan. Setiap kesulitan dianggap sebagi beban. Semakin besar kesulitan, berarti semakin berat beban yang harus ditanggung. Wajar saja jika kemudian banyak orang yang membenci kesulitan. Seandainya boleh memilih, mereka ingin hidup

selalu enak, tanpa masalah, tanpa beban, tanpa kesulitan. Allah Ta'ala berfirman, "Tidaklah Allah membebani seseorang, melainkan sesuai kesanggupannya." (*Al-Baqarah: 286*). Dengan demikian, menjadi sebuah kepastian yang bersifat mutlak bahwa Allah tidak akan membebani hamba-Nya di luar kesanggupan hamba tersebut. Adapun sejauh mana batas kekuatan seorang hamba, Allah lebih tahu batas tersebut dibandingkan siapa pun. Allah menjanjikan kepada orang-orang beriman, bahwa mereka akan mendapatkan kemudahan setelah kesulitan, kelapangan setelah kesempitan, kegembiraan setelah kesedihan. Allah Ta'ala berfirman; "Maka sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan." (*Al-Insyrah: 5*). Penjelasan ini sungguh membesarkan hati. Ternyata, kesulitan itu tidaklah abadi, namun akan berganti kemudahan setelah masanya tiba. Hal ini merupakan sunnatullah yang senantiasa berjalan demikian.

Stoltz (2000: 18-20) membedakan 3 (tiga) jenis manusia dilihat dari ketahanannya untuk melakukan pendakian 'gunung kesulitan' (sebuah konsep metafora yang dipakai oleh *Stoltz* untuk menggambarkan tentang motivasi). Baginya, kelompok manusia dapat dibagi atas 3 (tiga) macam: (1) mereka yang berhenti (*quitters*); (2) mereka yang berkemah (*campers*); dan mereka yang pendaki sejati (*climbers*). Para *quitter* adalah mereka yang berhenti di tengah proses pendakian, gampang putus asa, menyerah. Para *camper* adalah mereka yang tidak mencapai puncak, sudah puas dengan yang telah dicapai. Ucapan mereka, "sejini sajalah, sudah cukup, ngapain capek-capek." Orang-orang ini lebih baik dibanding para *quitter*, sekurang-kurangnya dapat melihat dan merasakan tantangan. Banyak orang masuk tipe ini, pendakian yang tidak selesai itu sudah mereka anggap sebagai kesuksesan akhir. Namun sebenarnya tidak demikian, sebab

masih banyak potensi mereka yang belum teraktualisasi hingga menjadi sia-sia. Sedangkan para *climber* adalah mereka yang selalu optimistik, melihat peluang-peluang, melihat celah, melihat senoktah harapan di balik keputusan, selalu bergairah untuk maju. Noktah kecil yang oleh orang lain dianggap sepele, bagi para *climbers* mampu dijadikannya sebagai cahaya pencerah kesuksesan.

Stoltz menempatkan para *climber* pada piramida puncak hierarki kebutuhan yang disebut dalam teori *Maslow* sebagai aktualisasi diri. Intinya, *AQ*-lah yang membedakan antara ketiga jenis manusia tersebut. Ketika situasi semakin sulit, para *quitter* akan menyerah, sementara para *camper* akan berkemah, dan para *climber* akan terus bertahan. Teori *AQ* milik *Stoltz* dalam *Agustian (2001: 272)* secara umum justru semakin membenarkan makna sa'i dari sisi ilmiah, *AQ* yang sebenarnya diajarkan ribuan tahun yang lalu. Siti Hajar adalah tipe *climbers* sejati, yang mungkin memiliki tingkat *AQ* yang sangat tinggi apabila diukur saat itu. Wanita berkulit hitam yang tidak kenal putus asa dan pantang menyerah. Inilah pesan Shafa, Marwah dan Siti Hajar dari Allah SWT. Pesan dari Al Matiin, Tuhan Yang Maha Menggenggam Kekuatan. Dari Al Qowiyy, Tuhan Sang Sumber Kekuatan. Sumber kekuatan para *climbers*.

Kerangka berpikir *AQ* dibangun oleh *Stoltz (2000: 115)* berdasarkan pada 3 (tiga) pengetahuan utama yang disebutnya sebagai "tiga batu pembangunan *AQ*". Ke tiga batu tersebut adalah: (1) riset dan perkembangan ilmu psikologi kognitif; (2) ilmu kesehatan baru, khususnya yang menyangkut psikoneuromunologi; dan (3) ilmu pengetahuan tentang otak manusia. Ke tiga batu pembangunan tersebut $\frac{3}{4}$ psikologi kognitif, psikoneuroimunologi, dan neurofisiologi $\frac{3}{4}$ bersama membentuk *AQ*. Hasilnya adalah sebuah pemahaman, ukuran, dan serangkaian

peralatan baru meningkatkan produktivitas manusia. Terobosan-terobosan baru dari ketiga batu pembangunan tersebut, menjelaskan banyak hal mengapa ada orang, regu, perusahaan, dan masyarakat yang berhenti berusaha untuk berkemah, sementara yang lainnya terus bertahan.

Berikutnya, dengan teliti dan mendalam Stoltz membagi *AQ* ke dalam empat komponen utama (dimensi) penentu kecerdasan *AQ*. Dimensi-dimensi tersebut olehnya disingkat dengan *CORE*. Menurut Elkin (2002: 1), dimensi ini dapat menunjukkan seseorang yang optimistik dan tidak, yang menunjukkan kapan seseorang kuat dan tidak, juga menjelaskan mengapa seseorang berhenti, kompromi, atau menyerah ketika sesuatu menjadi sulit. *CORE* dijabarkan sebagai berikut: C dari 'control', adalah mempertanyakan seberapa jauh kita merasa memiliki kendali atas suatu kesulitan yang kita alami. Stoltz yakin bahwa orang ber-*AQ* tinggi merasa memiliki kendali atas apa yang terjadi dan percaya bahwa ia dapat melakukan sesuatu untuk memperbaiki situasi yang sulit. Menurut Surekha (2001: 1), orang yang ber-*AQ* tinggi memiliki tanggung jawab lebih besar untuk mengatasi masalah dan tidak menyalahkan orang lain atas kemunduran mereka, mereka merasa masalah yang dihadapi ruang lingkupnya terbatas dan dapat diatasi dengan cepat dan efektif.

O dari 'origin', dan 'ownership', mempertanyakan siapa yang menjadi asal-usul kesulitan serta sampai sejauh mana kita mengakui adanya kesulitan tersebut. Orang dengan *AQ* rendah menyalahkan dirinya secara destruktif serta memberi label negatif atas ketidakmampuan dirinya menghadapi kesulitan. Akibatnya, ia menjadi lumpuh oleh rasa bersalah berlebihan, namun tidak melakukan tindakan apapun. Orang yang ber-*AQ* rendah tidak dapat mengatasi keragaman dan dapat dengan mudah terbebani dan emosional

kemudian menarik diri dan berhenti berusaha. R dari 'reach', adalah mempertanyakan sampai sejauh mana kita membiarkan suatu kesulitan menjangkau sisi-sisi kehidupan kita yang lain. Menurut Stoltz jika kita ber-*AQ* rendah, terlalu banyak daya *reach*-nya, karena membiarkan suatu kesulitan menjangkau terlalu luas sisi kehidupan yang lain. Akhirnya, ada faktor E dari 'endurance', mempertanyakan seberapa lama kita memperkirakan kesulitan akan berlangsung. Orang-orang ber-*AQ* rendah, dengan gampang akan melihat masalah dengan pesimis. Bahwa segalanya tidak akan pernah membaik, dan bahwa dirinya akan selalu gagal.

Untuk memperjelas ciri-ciri tersebut, Stoltz dalam Martin (2003: 57) memberi salah satu contoh profil orang sukses yang dipakai adalah Jim Abbott. Ia adalah seorang anak laki-laki yang dilahirkan dengan impian yang besar, ingin bermain di liga bisbol. Kendalanya, Jim lahir cacat, tidak memiliki tangan kanan yang utuh. Namun, berkat sikap orang tuanya yang memperlakukan Jim sama seperti anak normal lain, optimisme Jim-pun tumbuh. Ia tidak terlalu mengasihani diri sendiri, melainkan berfokus pada kemampuan yang masih mampu ia kembangkan. Ia terus berlatih dan mengasah keterampilan bisbolnya, bukan hanya sebagai seorang *fielder* tapi juga *pitcher*. Berkat keyakinannya untuk terus mendaki melewati segala rintangan fisik dan cemoohan, Jim Abbott justru berhasil masuk sebagai anggota tim kehormatan di liga terkenal, California Angels.

Untuk memiliki *AQ* tinggi, Stoltz mempunyai suatu teknik yang disingkat dengan "LEAD" (*Listen, Explore, Analyze, and Do*): pertama, orang harus belajar untuk mendengar (*Listen*) responsnya sendiri berkaitan dengan faktor *CORE* (*Control, Origin, Reach, and Endurance*); ke dua, melakukan eksplorasi (*Explore*) terhadap hal-hal di mana kita merasa bertanggung jawab tetapi mampu untuk memperbaiki; ke tiga, melakukan analisis

(*Analyze*) guna menahan pikiran-pikiran negatif, di bagian ini perlu melakukan koreksi terhadap pemikiran yang keliru perihal suatu kesulitan, dan; langkah *ke empat*, melakukan (*Do*) sesuatu untuk mengatasi kesulitan yang terjadi. Dengan tekun melatih *LEAD*, *Stoltz* yakin konsep ini akan menjadi alat ampuh untuk melepaskan diri dari keputusan pada saat bantuan orang lain pun akan gagal. Ia percaya, *AQ* adalah faktor terpenting dalam meraih sukses. Bahkan, semua bakat dan hasrat akan sia-sia jika terus ditimbuni *AQ* yang rendah.

Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis ketahananmalangan adalah daya respon seseorang mengatasi kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang, dengan dimensi/ indikator: daya control/kendali; asal-usul dan pengakuan; daya jangkauan; dan daya tahan.

Pemberdayaan Dosen

Foy (1994: 5) membedakan antara pemberdayaan dan pendelegasian dengan memberikan analogi sederhana dari permintaan seorang anak perempuan kepada ayahnya: Jika memberi uang putri anda untuk membeli jeans, itu delegasi. Jika memberi dana khusus pakaian, terserah penggunaannya, itu pemberdayaan. Dengan pemberdayaan mendapatkan kekuasaan untuk membuat suara mereka didengar, memberikan kontribusi kepada perencanaan dan keputusan yang mempengaruhi anda, dan menggunakan keahlian anda di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja anda dan kinerja seluruh organisasi. Sejalan dengan itu, *Applegarth dan Posner* (2002: 12), menyatakan bahwa pemberdayaan bukanlah pendelegasian. Pemberdayaan merupakan keadaan di mana perusahaan menumbuhkan keahlian seorang karyawan dan masih tetap memberikan dorongan kepada orang tersebut hingga saat ini, sedangkan pendelegasian menyerahkan sebagian pekerjaan anda kepada orang lain.

Sementara itu, *Covey* (1992: 256-257) mengatakan bahwa: pekerjaan manajemen adalah pemberdayaan, yang intinya memberikan orang umpan dan makanan untuk satu hari, ajarkan memancing, maka kamu memberikan makanan untuk seumur hidup.

Titik awal bagi suatu organisasi yang menginginkan pemberdayaan itu sendiri adalah mengambil filosofi umum yang mudah dipahami dan yang dapat dengan cepat dikomunikasikan, seperti dikemukakan oleh *Wilson* (1996: 10) pemberdayaan adalah manajemen yang dimulai dari proses mencakup imajinasi dan keinginan dari semua orang dalam organisasi sehingga membuat mereka dapat berkembang dan memanfaatkan bakat dan kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Scott dan Jaffe* (1997: 13) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah suatu cara mendapatkan efektivitas, motivasi, dan produktivitas melalui bekerja bersama-sama dengan melibatkan perubahan pada tiga unsur, yaitu: individu, kelompok, dan organisasi.

Untuk menilai sejauh mana organisasi telah menerapkan pemberdayaan dapat dilihat dari indikator-indikator: Adanya *kejelasan tujuan* berarti setiap individu memahami tugas dan tanggung jawab secara jelas serta memahami misi organisasi. *Moral*, berarti setiap individu merasa dihargai sebagai individu serta mendapat dorongan semangat dalam bekerja. *Keadilan*, tergambar dari perasaan individu yang diperlakukan secara adil yang diakibatkan penghargaan yang tepat sehingga dosen memiliki kepercayaan terhadap organisasi. *Penghargaan*, berarti individu merasakan adanya pengakuan dari organisasi atas prestasi. *Kelompok kerja*, dimaksudkan adanya kepedulian di antara sesama individu serta sikap individu bahwa setiap individu bekerja mewakili organisasi bukan bekerja untuk kepentingan sendiri. Indikator *partisipasi* ditunjukkan oleh

adanya keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan serta individu mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Indikator *komunikasi* ditunjukkan oleh adanya komunikasi antar-kelompok yang jelas dan tepat serta individu memahami mengapa suatu pekerjaan ditanyakan kepada individu tersebut. Indikator *lingkungan kondusif* ditunjukkan dengan adanya birokrasi dan prosedur yang tidak menghambat penyelesaian pekerjaan serta individu dapat berkembang dan belajar sesuatu dari apa yang dikerjakannya.

Duncan, Ginter dan Swayne (1996: 466) mengemukakan: dengan pemberdayaan, setiap orang diperkenankan ikut bertanggung jawab atas kinerja organisasi. Setiap orang menjadi pemimpin. Calloway (1993: 103) menekankan bahwa dengan pemberdayaan, karyawan akan berkata: ini adalah bisnis dan perusahaan saya, dan sayalah pengendali aset-aset ini. Oleh sebab itu, karyawan akan berusaha bekerja dan berbuat yang terbaik bagi perusahaan. Duncan et al., menyatakan pemberdayaan menyediakan lebih banyak sumber daya kreatif dari suatu organisasi, pemberdayaan mengaktifkan dan memberi energi kepada orang-orang untuk berusaha secara individu mengejar yang paling baik. Pakar-pakar lain juga sering mengungkapkan manfaat pemberdayaan. Vogt dan Murrell (1990: 27) mengemukakan bahwa jika karyawan diberi kemampuan untuk memiliki tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan, mereka akan bekerja dan belajar secara optimal. Sejalan dengan itu, Drucker (1996: 153) menegaskan bahwa pemberdayaan adalah suatu semangat digerakkan dalam diri orang-orang yang mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk mencapai nilai, visi, dan misi bersama guna melayani kebutuhan pelanggan.

Shardlow dalam Drucker (1996: 32) melihat bahwa berbagai pengertian yang ada mengenai pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok atau komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka. Marquardt dan Reynolds (1994: 14), yang dikenal sebagai pakar organisasi belajar menyoroti pemberdayaan dari segi pembelajaran, mereka mengemukakan: Pemberdayaan merupakan salah satu dari suatu organisasi belajar yang mencakup kapasitas dan kekuasaan. Pemberdayaan diberi sedekat mungkin ke titik interaksi dengan pelanggan atau klien. Pemberdayaan memungkinkan pembelajaran terjadi melalui tanggung jawab. Carver dalam Clutterbuck dan Kernaghan (2000: 11-14), General Manajer dari Perusahaan Coverdale, mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu bentuk usaha mendorong dan membolehkan individu mengambil tanggung jawab pribadi untuk meningkatkan apa yang dilakukan mereka atas pekerjaannya dan memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Kesimpulan yang dikemukakan oleh Murrell dan Meredith () tentang pemberdayaan bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai cara bekerjasama yang lebih baik dan demokratis antara atasan dan bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai tetapi dengan cara yang lebih menyenangkan untuk semua pihak.

Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis pemberdayaan dosen adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri, dengan indikator: (1) mengembangkan visi bersama; (2) mendidik; (3) menyingkirkan rintangan-rintangan; (4) mengungkapkan; (5) menyemangati; (6) memperlengkapi; (7) menilai; (8) mengharapakan.

Kerangka Berpikir

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja

Kemampuan Perencanaan Strategik yang dimaksud adalah kecakapan Ketua Program Studi untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan para dosen bekerja ke arah tujuan yang sama. Kemampuan tersebut dapat diukur dengan melihat kemampuan Ketua Program Studi dalam hal merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, melakukan analisis SWOT, dan mengatur strategi.

Ke tujuh kemampuan tersebut dijadikan dimensi/indikator untuk mengetahui kemampuan perencanaan Strategik Ketua Program Studi tersebut, memberikan gambaran yang jelas, bahwa dalam mengantisipasi dan melaksanakan pekerjaan di era globalisasi yang sangat kompetitif dan perubahan yang terus menerus dan sangat cepat terjadi baik dalam hitungan menit maupun detik, maka jika seseorang memiliki kemampuan merencanakan dalam hal ini perencanaan Strategik, diduga sedikit banyak memberi sumbangan yang sangat signifikan untuk melaksanakan pekerjaan di era globalisasi ini.

Pernyataan tersebut, diperkuat dengan melihat substansi dan kebermanfaatan perencanaan strategik, yang menginformasikan kepada kita bahwa Perencanaan Strategik cenderung berjangka menengah, dan bertujuan untuk membentuk masa depan organisasi dalam hal ini program studi, dan perencanaan strategik merupakan dasar untuk mengembangkan rencana operasional yang dapat berbentuk rencana tetap atau rencana sekali pakai untuk melaksanakan kegiatan kerja guna mencapai produktivitas kerja maksimal atau minimal standar pelayanan yang ditargetkan.

Dengan demikian, dapat terlihat jelas kerangka berpikirnya, bahwa kemampuan merencana secara Strategik sangat diperlukan, guna membantu Ketua Program Studi dalam mengemban visi, misi, dan tujuan program studi ke depan, yang tidak hanya sebatas pada tataran rencana pembuktiannya, tetapi harus dibuktikan dengan sebuah produk konkrit dari apa yang direncanakan dan dilaksanakan, baik dalam bentuk kuantitas, kualitas, efektivitas, efisiensi dan sikap mental seorang Ketua Program Studi yang produktif.

Berdasarkan hal tersebut di atas, diduga terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan Strategik dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi kemampuan perencanaan Strategik, maka makin tinggi produktivitas kerja Ketua Program Studi.

Hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja

Ketahananmalangan atau dikenal dengan istilah Adversity Quotient (AQ) Ketua Program Studi yang dimaksud adalah kesanggupan Ketua Program Studi merespon kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang.

Untuk mengetahui kesanggupan tersebut, dapat diukur dengan menggunakan beberapa dimensi/indikator pengukuran, yaitu: control/ daya kendali; origin dan ownership/asal usul dan pengakuan; reach/jangkauan; endurance/ daya tahan. Empat hal tersebut, oleh peneliti diarahkan pada ciri-ciri orang yang memiliki ketahananmalangan, seperti yang tertera dalam kisi-kisi instrumen. Berdasarkan hal tersebut, dapat terinformasikan apakah Ketua Program Studi memiliki derajat AQ tinggi, sedang atau rendah, mengapa menggunakan kata derajat, karena AQ bukan masalah hitam dan putih, ya atau tidak, sukses atau gagal, tetapi AQ adalah

masalah derajat, yang kemudian dapat ditingkatkan.

Lain dari itu, dapat diinformasikan bahwa karakteristik seseorang yang memiliki AQ tinggi adalah jika ia mempunyai kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sedang karakteristik AQ sedang adalah jika seseorang mempunyai kemampuan lumayan baik dalam menempuh liku-liku pekerjaan sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar, dan ia mengalami penderitaan yang tidak perlu akibat kemunduran-kemunduran yang lebih besar, atau mungkin menjadi kecil hati dengan menumpuknya beban frustrasi dan tantangan-tantangan pekerjaan. Dan untuk karakteristik AQ rendah terinformasikan bahwa mereka mengalami penderitaan yang tidak perlu dalam sejumlah hal.

Ke tiga kelompok derajat AQ tersebut, dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok tipe orang, pertama Quitters, ke dua Campers dan ke tiga Climbers. Quitters (mereka yang berhenti) adalah mereka yang menolak, mengabaikan, atau meninggalkan dorongan, dan dengan demikian juga meninggalkan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan dan perubahan. Sedang Campers (mereka yang berkemah) adalah mereka tidak melanjutkan pendakiannya atau pertumbuhan dan perbaikan dalam melaksanakan pekerjaan serta menghadapi perubahan, melainkan mereka berhenti atau bersembunyi dari situasi yang tidak bersahabat atau cepat berubah. Dan untuk Climbers (mereka yang mendaki) adalah mereka yang secara terus menerus membaktikan dirinya untuk mendaki dan selalu siap, senang menghadapi perubahan, dengan kata lain ia adalah pemikir yang selalu memikirkan kemungkinan-kemungkinan, dan tidak pernah membiarkan umur, jenis kelamin, ras, cacat fisik atau mental, atau hambatan

lainnya menghalangi pendakiannya dalam hal ini produktivitas kerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, diduga terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Ketahananmalangan, maka makin tinggi produktivitas kerja Ketua Program Studi.

Hubungan antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja

Pemberdayaan Dosen yang dimaksud adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Jika hal tersebut terwujud, maka akan mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi. Pemberdayaan yang terjadi memberi dampak untuk Ketua Program Studi, karena jika ditelusuri konsep perilaku organisasi, bahwa di dalamnya terdapat perilaku individu, dan individu-individu tersebut berkumpul melakukan kegiatan dan menghasilkan kesuksesan untuk perilaku kelompok, kemudian kelompok-kelompok tersebut beraktivitas, maka akan menghasilkan perilaku organisasi atau keberhasilan sebuah organisasi.

Hal lain yang meyakinkan, bahwa jika dilihat prinsip kerja tim, jelas akan lebih produktif, karena didalamnya akan terdapat heterogenitas potensi yang akan dikomprehensifkan menjadi suatu produk signifikan program studi. Dan jika kita lihat dari konsep kesempatan berprestasi, para dosen yang mengajar tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk

meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Apabila ditinjau dari konsep jendela pemberdayaan, bahwa idealnya pemberdayaan dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini Ketua Program Studi, pemberdayaan harus mencakup keterampilan, pengetahuan, dan hasil-hasil yang telah diketahui atau disepakati oleh kedua belah pihak, dan zona pemberdayaan harus diperluas. Ketua Program Studi harus memberdayakan regunya, sehingga mengurangi zona terbatas, dan regunya harus menunjukkan kemampuannya lebih jauh, sehingga mengurangi potensi tersembunyi. Jika hal tersebut benar-benar dilakukan, diduga di dalam akan memproduksi atau terproduksi kegiatan-kegiatan yang terkait dengan Tridarma Perguruan Tinggi, dengan demikian akan memberi kontribusi pada produktivitas program studi yang dimotori oleh Ketua Program Studi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, diduga terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Pemberdayaan Dosen, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja yang dimaksud adalah hasil kerja Ketua Program Studi dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan indikator: (1) Hasil Pelaksanaan Pendidikan dan Pengajaran; (2) Hasil Pelaksanaan Penelitian; (3) Hasil Pelaksanaan Pengabdian Masyarakat; (4) Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Program Studi, dan;

(4) Hasil Pelaksanaan Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan.

Kemampuan perencanaan strategik yang dimaksud adalah kecakapan Ketua Program Studi untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan para dosen bekerja ke arah tujuan yang sama. Kecakapan tersebut dapat diukur dengan melihat kemampuan Ketua Program Studi dalam hal merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, melakukan analisis SWOT, dan mengatur strategi.

Ketahananmalangan Ketua Program Studi yang dimaksud adalah kesanggupan Ketua Program Studi merespon kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang. Untuk mengetahui kesanggupan tersebut, dapat diukur dengan menggunakan beberapa dimensi/indikator pengukuran, yaitu: daya kendali; asal usul dan pengakuan; daya jangkauan.

Pemberdayaan Dosen yang dimaksud adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Berdasarkan pengertian masing-masing variabel tersebut, dapat diduga ke tiga variabel bebas tersebut akan berhubungan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dugaan ini diperkuat dengan beberapa ahli yang mengatakan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja sangat banyak, menurut *sutormeister*, produktivitas berdasarkan derajat agregasi yang dilakukan mulai dari produktivitas Nasional, produktivitas sektor, produktivitas perusahaan, organisasi dan kelompok sampai dengan produktivitas individu orang perorang, terdiri dari: perkembangan teknologi; kinerja pegawai;

Temuan Penelitian

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menginformasikan bahwa persamaan regresi pasangan variabel ini adalah $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$ yang dinyatakan sangat signifikan dan linear. Hal ini berarti bahwa apabila Kemampuan Perencanaan Strategik ditingkatkan satu skor, maka akan diikuti oleh Produktivitas Kerja sebesar 2,15 skor pada konstanta 123,23.

Langkah berikutnya adalah menghitung kekuatan hubungan pasangan variabel tersebut melalui perhitungan korelasi product moment dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasinya.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, ternyata bahwa koefisien korelasi X_1 dengan Y adalah sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, yang berarti makin tinggi Kemampuan Perencanaan Strategik, makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Koefisien determinasinya adalah 0,2601 yang berarti bahwa 26,01% varians yang terdapat pada Produktivitas Kerja dapat dijelaskan oleh Kemampuan Perencanaan Strategik melalui regresi $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$. Harga koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa meskipun berbeda-beda, harga korelasinya tetap signifikan.

Hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menginformasikan bahwa persamaan regresi pasangan variabel

ini adalah $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_1$ yang dinyatakan sangat signifikan dan linear. Dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi tersebut adalah sangat signifikan dan linear. Hal ini berarti bahwa apabila Ketahananmalangan ditingkatkan satu skor, maka akan diikuti oleh Produktivitas Kerja sebesar 0,96 skor pada konstanta 14,98.

Langkah berikutnya adalah menghitung kekuatan hubungan pasangan variabel tersebut melalui perhitungan korelasi product moment dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasinya.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, ternyata bahwa koefisien korelasi X_2 dengan Y adalah sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, yang berarti makin tinggi Ketahananmalangan, makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Koefisien determinasinya adalah 0,6889 yang berarti bahwa 68,89% varians yang terdapat pada Produktivitas Kerja dapat dijelaskan oleh Ketahananmalangan melalui regresi $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$. Harga koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa meskipun berbeda-beda, harga korelasinya tetap signifikan.

Hubungan antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menginformasikan bahwa persamaan regresi pasangan variabel ini adalah $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$ yang dinyatakan sangat signifikan dan linear.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi tersebut adalah sangat signifikan dan linear. Hal ini berarti bahwa apabila Pemberdayaan Dosen ditingkatkan satu skor, maka akan diikuti oleh Produktivitas Kerja sebesar 0,60 skor pada

konstanta 73,27.

Langkah berikutnya adalah menghitung kekuatan hubungan pasangan variabel tersebut melalui perhitungan korelasi product moment dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasinya.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, ternyata bahwa koefisien korelasi X_3 dengan Y adalah sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, yang berarti makin tinggi Pemberdayaan Dosen, makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Koefisien determinasinya adalah 0,4096 yang berarti bahwa 40,96% varians yang terdapat pada Produktivitas Kerja dapat dijelaskan oleh Pemberdayaan Dosen melalui regresi $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$. Harga koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa meskipun berbeda-beda, harga korelasinya tetap signifikan. Namun tidak demikian untuk $r_{Y3.2}$.

Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja

Bentuk persamaan regresi jamak pasangan variabel ini adalah $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83X_2 + 0,10X_3$ yang dinyatakan sangat signifikan.

Hasil analisis korelasi jamak antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Pengujian tersebut menginformasikan bahwa koefisien korelasi jamak ini adalah sangat signifikan yang berarti bahwa makin tinggi Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen

secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Kesimpulan, Implikasi, dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa: *pertama*, terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja; *ke dua*, terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja; *ke tiga*, terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja, dan; *ke empat*, terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Produktivitas Kerja pada dasarnya dapat ditingkatkan melalui: (1) Kemampuan Perencanaan Strategik; (2) Ketahananmalangan, dan; (3) Pemberdayaan Dosen. baik sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Implikasi

Upaya peningkatan Kemampuan Perencanaan Strategik dilakukan melalui:

(1) Pelatihan menyusun rencana Strategik berdasarkan rerangka *balanced scorecard*, melalui tahapan sebagai berikut: (a) penerjemahan strategi ke dalam berbagai sasaran Strategik yang komprehensif, koheren, dan seimbang; (b) penentuan ukuran sasaran Strategik, baik ukuran hasil (*outcome measure*) maupun ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*); (c) penentuan sasaran yang akan diwujudkan dalam pencapaian sasaran Strategik untuk jangka waktu tertentu di masa depan; (d) perumusan inisiatif Strategik untuk mencapai sasaran Strategik.

(2) Pelatihan mengungkap pertanyaan-pertanyaan yang mendasar dalam proses perencanaan Strategik, mulai dari kualitas pertanyaan tentang: (a) di mana Program Studi berada saat ini; (b) di mana Program Studi ingin berada di masa datang; (c) bagaimana Program Studi mencapai sasaran dan tujuan, dan; (d) bagaimana Program Studi menelusuri kemajuan.

(3) Pelatihan menggunakan alat bantu perencanaan, di antaranya berlatih menggunakan: (a) tabel rencana tindakan; (b) *diagram gantt*; (c) daftar periksa (*check list*); (d) analisis Pareto; (e) diagram arus; (f) *brainstorming*; (g) peningkatan proses, dan; (h) analisis nilai dan persamaan kerja yang kesemuanya dapat membantu mengelola data dan informasi yang diperlukan dalam mengembangkan suatu rencana.

Upaya peningkatan Ketahananmalangan dilakukan melalui:

(1) Pembiasaan budaya, meyakini adanya potensi kesuksesan dengan cara: (a) terus menerus memperteguh iman; (b) memaksimalkan pemanfaatan pendidikan yang dimiliki; (c) menjaga kesehatan; (d) mengembangkan 7 (tujuh) kecerdasan; (e) mengasah karakter, dan; (f) terus menerus memperbaiki bakat serta hasrat untuk berprestasi.

(2) Penggunaan strategi LEAD (*Listen, Explore, Analyze, Do*) untuk memperbaiki dan meningkatkan ketahananmalangan yang lebih tinggi. LEAD yang dimaksud: (a) *Listen*-dengarkan respons kita terhadap kesulitan; (b) *Explore*-jajaki asal-usul dan pengakuan kita atas akibatnya; (c) *Analyze*- analisis bukti-buktinya, dan; (d) *Do*- lakukan sesuatu.

(3) Mempelajari keterampilan-keterampilan baru, di antaranya: (a) mempelajari ketidakcakapan yang tidak disadari; (b) mempelajari ketidakcakapan yang disadari; (c) mempelajari kecakapan yang disadari; (d)

mempelajari kecakapan yang tidak disadari, dan; (e) mempelajari kecakapan super yang tidak disadari.

Upaya peningkatan Pemberdayaan Dosen dilakukan melalui:

(1) Pembentukan *mindset* yang semestinya, baik di dalam diri Ketua Program Studi maupun di dalam diri dosen. Di dalam diri ketua program studi perlu ditanamkan keyakinan dasar bahwa: (a) dosen adalah manusia, (b) orang pada dasarnya baik, (c) birokrasi membunuh inisiatif, (d) pentingnya bermitra dan memfasilitasi, (e) menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan kerendahan hati. Di lain pihak, dalam diri dosen perlu di tanamkan keyakinan dasar bahwa: (a) pemberdayaan hanya terwujud berdasarkan kepercayaan yang tumbuh dalam diri Ketua Program Studi terhadap dosen, (b) kepercayaan Ketua Program Studi terhadap dosen tumbuh karena kompetensi dan karakter yang dibangun dalam diri dosen, dan (c) perlu ditanamkan nilai-nilai kejujuran, keberanian, integritas, mental berlimpah, dan kesabaran dalam mewujudkan visi.

(2) Mewujudkan *mindset* pemberdayaan dosen dalam struktur sistem pengendalian manajemen, yaitu: (a) organisasi semakin datar, (b) peran organisasi sebagai *destabilizer*, (c) *virtual organization*, (d) *de-jobbed organization*, (e) organisasi yang banyak *leaders*.

(3) Penyiapan sumber daya yang dialokasikan untuk mengembangkan budaya pemberdayaan.

(4) Konsistensi menerapkan lingkaran pemberdayaan (*empowerment circle*), yang dimulai dari: adanya keinginan Ketua Program Studi untuk berubah dan memperbaiki sampai pada memperlihatkan bahwa para dosen binaannya telah menguasai pekerjaan mereka dan mencari

lebih banyak tantangan.

- (5) Pengembangan proses pemberdayaan (*empowerment process*), yang dilakukan oleh Ketua Program Studi, mulai dari: (a) membantu dosen mengadakan penelitian terhadap situasi mereka saat ini, pekerjaan dan posisi dosen dalam Program Studi; (b) membantu dosen mendapat pemahaman dan persepsi baru yang sudah mereka dapat mengenai diri mereka sendiri, pekerjaannya, aspirasinya, kondisi dan situasinya saat itu; (c) membantu dosen mampu memperlihatkan keterampilan karakter, ketepatan dan kecepatan pengambilan keputusan, dan; (d) menerapkan kemampuan pemberdayaan sebagai bagian pekerjaan kesehariannya.
- (6) Kemampuan Ketua Program Studi dalam menghadapi kendala dan rintangan dalam pencapaian keberhasilan pemberdayaan. Dalam hal ini dilakukan juga dengan dibantu oleh pemahaman yang jelas mengenai: (a) konsep pemberdayaan; (b) bahwa proses pemberdayaan bukan suatu yang instant, tapi proses yang membutuhkan waktu, serta berbeda dari individu ke individu lainnya.

Saran

Pimpinan Universitas/Fakultas perlu menyusun Program Pelatihan Perumusan Perencanaan Strategik, mulai dari Tahap bersiap-siap untuk sukses sampai dengan kemampuan menjaga agar rencana tetap relevan.

Ketua Program Studi hendaklah telah menyiapkan Konsep Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi sebagai bahan mengikuti Pelatihan Perumusan Perencanaan Strategik.

Pimpinan Universitas/Fakultas perlu menyusun Program Pelatihan ketahananmalangan yang interaktif dan eksperiensial yang disesuaikan dengan kebutuhan para dosen,

Program Studi, Fakultas dan Universitas.

Ketua Program Studi idealnya, memiliki Profile Ketahananmalangan dari masing-masing dosen, yang akan digunakan untuk berbagai macam pengembangan, termasuk perencanaan karier, manajemen kinerja, pemberdayaan, manajemen perubahan dan untuk mengatasi kesulitan.

Pimpinan Universitas/Fakultas, hendaknya menciptakan budaya kerja "tiada hari tanpa pemberdayaan".

Ketua Program Studi, idealnya memiliki peta kemampuan dan kelemahan para dosen, dalam rangka penerapan level pemberdayaan yang proporsional dan tepat.

Daftar Pustaka

- Adam, Jr. Everett E, and Ronald J. *Production and Operations Management: Concept, Model, and Behavior*. London: Free Press, 1996.
- Adi, Isbandi Rukminto. *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat, dan Intervensi Komunitas: Pengantar pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2003.
- Agustian, Ary Ginanjar. *Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga, 2001.
- Al-Bahi, Muhammad. *Al-Qur'an Al-Karim*. Kairo: Maktabah Wahbah, 1979.
- Allison, Michael and Jude Kaye. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005.
- Ansoff, H.I., R.P. Declerck, and R.L. Hayes. *From Strategic Planning to Strategic Management*. London: John Wiley & Sons, 1976.
- Aroef, Mattias. *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. Bandung: Independent Society, 2005.
- Bernardin, John H., and Joy E. A. Russel. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill Inc., 1993.

- Blanchard, Ken., John P Carlos, and Alan Randolph. *Empowerment Takes More than a Minute*. San Fransisco: Baerrett-Koehler Publishers. 1995.
- Capezio, Peter. *Powerful Planning Skills: Membayangkan Masa Depan dan Mewujudkannya*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004.
- Clutterbuck, David and Susan Kernaghan. *The Art of HRD: The Power of Empowerment*. New Delhi: Crest Publishing House, 2000.
- Colloway, Wayne. *A Different Brand of Leader*, J. P. Donlon (ed), The Best of Chief Executive. Homewood: Business One Irwin, 1993.
- Departemen Agama RI. Al-Qur'an. Solo: CV Pustaka Mantiq, 1997.
- Drucker, Peter F. Copyright 2002 by ProQuest Company.
- Duncan, W. Jack, Peter M. Ginter, and Linda E. Swayne. *Strategic Management of Health Care Organization*. Cambridge: Blackwell Publisher Inc., 1996.
- Blanchard, Ken, et. all. *Empowerment: Takes More Than A Minute*. terjemahan Y. Maryono. Yogyakarta: Amara Books, 2002.
- Fogg, C. Davis. *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process*. New York: Amacom, 1994.
- Fromm, Erich. *The One Society*. New York: Holt Rinehart, 1955.
- Gardner, James R., Robert Rachlin, and H. W. Allen Sweeny. *Handbook of Strategic Planning*. New York: John Willey & Sons, 1986.
- Gaspersz, Vincent. *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik: Suatu Petunjuk Praktek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Haines, Stephen G. *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. New York: St. Lucie Press, 2000.
- Herrick, Neal. *Joint Management and Employee Participation: Labor and Management at the Crossroads*. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1990.
- <http://www.standards.nctm.org>
- <http://www.wmich.edu>
- <http://www.wrightslaw.com>
- <http://www.wizards.com>
- <http://www.bootlegbooks.com>
- <http://www.childrenwithchallenges.net>
- Hurts, David K. "Of Boxes, Bubbles, and Effective Management" dalam Joyce S. Osland, David A Kolb and Irwin M Rubin (eds). *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- ICS Staff. *Study Unit: Organizational Behavior*. Glaslow: International Correspondent Schools, 1992.
- Ivancevich, Gibson. *Human Resources Management*. USA: Prentice Hall Inc., 1995.
- Jackson, Webster. *Human Resources Management*. USA: Prentice Hall Inc., 1996.
- Koontz, Harold et. All. *Essentials of Management: An Asian Perspective*. New York: McGraw Hill, 1998.
- Kopelman, Richard E. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986.
- Latham, Gay P., and Kenneth N. Wesley. *Increasing Productivity through Performance Appraisal, 2nd Edition*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1984.
- Marquadt, Michael and Hanguis Reynolds. *The Global Learning Organization*. New York: Irwin Proffesional Publishing, 1994.
- Martin, Anthony Dio. *Emotional Quality Management*. Jakarta: Arga, 2003.
- Montgomery, Cynthia A and Michael E. Porter. *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. USA: Harvard College, 1991.